



下载APP



05 | 流程变革实战案例一：研发流程的重整要点

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲

[进入课程 >](#)**讲述：蒋伟良**

时长 14:58 大小 13.72M



你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 5 讲，我来用案例的方式，给你分享流程变革的实战。包括这一讲和后面的几讲，我会跟你分享研发流程的重整要点、销售流程的重整要点，也包括战略流程的重整要点。通过案例我们可以很好地看到流程变革、以客户为中心、流程型组织给企业带来的再造性的、彻底性的、根本性的提升。

研发流程的重整要点



我今天分享的是研发流程。先从一个身边的案例说起，我们会发现很多公司的产品开发，往往是依靠天才的能力，如果天才水平高，这个产品开发就能够做出来，但是天才水平不

高就麻烦了。而且有些产品，它的失败往往并不是由于技术问题，往往由于一些非常奇特的问题。

比如说某一个客户，是在手机行业中，我不点它的名字，但是它曾经非常出名，它的第一代产品可以说万众瞩目，几乎都要上市成功了，但是最后没有量产。没有量产成功的原因，就是因为产品在量产环节发现，在手机后面有两个孔，两个孔之间的距离设计近了，导致了无法量产，因为在研发环节的打孔和在生产环节中的打孔是不一样的，这两个孔打不了，就导致了不得不去返工，重新开模。

这个问题实际上就是一个产品开发中的可制造性问题，同样我们可能还可以引申到可采购性问题，还有可服务性问题、可获得性问题。所有这些“可”背后代表的都是在产品开发的端到端全过程中，有很多环节是在后面的，但是我们由于部门的割裂，研发是属于研发部门的事情，导致了研发部门做完了一个产品的原型，就往后面扔，扔的过程中就会掉链子，所以这个产品的失败就是由于两个孔之间造成的问题。

我还有一些客户，我发现他们的产品因为有大量的器件而导致成本居高不下，一个做服装的客户，他有几百种纽扣；一个做电子产品的客户，他有上百种螺丝、螺母。我们都不知道为什么会制造出这么多物料，实际上就是因为部门的割裂，研发人员所谓的创意，最后导致的。

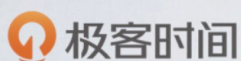
所以我们要强调，我们要做的是创新不是创意，创新是如何把它变成一个产业，如何变成一个爆款，如何可量产，如何可复制地实现商业成功，而创意可就天马行空了。所以德鲁克很早就讲过了，在他的重要著作《创新和企业家精神》中讲，“创新是一个规范化的流程”，可能我们很多人都不能理解，创新就应该是天马行空，为什么是一个规范化的流程呢？

当我们走进流程变革的时候，我们会发现，第一个要改变的就是研发的输入、流程的输入。到底是什么？是老板的要求？是技术的趋势？这些都对，但是我更要强调的是市场，要强调是市场决定产品开发。这时候我们就会发现，做产品规划的人，其实往往都不是市场的人，他可能是某一个技术专家，可能是某一个管理者，他们根据自己的想法提出产品要怎么做，之后就开始实施了，最后导致失败。也就是说流程的输入就是错误的。

这就是我要回答的第一个首要问题：**我们要改革，要把以技术为中心、以老板为中心的研发输入，变成以市场为导向**。市场导向就要决定是市场流程的输出，产品规划来输入，成

为我们产品开发流程的起点，这个端到端的头是产品规划。那么端到端的尾巴是哪里呢？很多人会说应该是产品做出来吧。什么叫产品做出来？可以是一个原型的产品出来，也可以是局部量产出来，但是我觉得都不够。端到端的尾巴实际上是要走到产品上市成功，实现商业成功，乃至最后走到生命周期退市。

所以如果用生命周期退市来看的话，这才是真正的最完整的一个产品从生到死的过程。这就形成了一个产品开发的全流程，它是包括了从概念、计划、开发、验证、发布，最后到生命周期管理，这样一个端到端全流程。



“研发流程的输入端是市场，市场决定产品开发；研发流程的输出端还是市场，以产品上市成功，完成生命周期退市作为终点。”



——蒋伟良《流程型组织15讲》

同时我们还要再造产品开发的组织，过去产品开发的组织，由于流程是串行的，我们需要把流程变成并行，这个并行流程就比串行流程时间效率提高很多。并行意味着是同时开始的关系，而不是一个工作结束，再来另外一个工作。所以这就必须要打造整个流程，从串行结构变成并行结构，这也意味着在产品开发的过程中，同事们是并行作业的。比如说研发的同事要和采购、供应、生产、服务、营销、财务，这些同事并肩战斗。

刚才我们遇到的一个不能打孔的问题就得到解决了，因为我们在产品开发的早期，在定义需求的时候，一个工艺专家就会出现，他会告诉研发人员，注意孔和孔之间的开设距离，一个非常小的提醒，就解决了后端在量产环节的重大问题。所以这个再造的核心手段，就是把后端工作前置，这是个非常重要的手段。

我们再次强调，**把后端工作前置，然后通过后端工作前置，让各环节协同作业，形成并行开发的模式，这就通过再造解决了后端的各种问题。**这就让整个流程非常紧凑、高效，各环节协同，它从过去研发部门做研发，转化成了大家共同来完成产品开发。

而这就形成了一个新的重要观点，到底研发是哪个部门的事情？我们经常会说研发是研发部门的事情，创新就是创新中心的事情，这个是完全错误的。因为研发和创新是一个端到端的流程，它跨越了若干部门，所以这时我们要强调，它不属于任何部门，它是属于一个产品开发的团队，同时它也属于产品开发的委员会。它是一个流程，像高铁一样，属于这个班组，这个班组驾驭这个高铁穿越中国，它不属于任何的某个部门。

所以这又带来了整个流程背后的组织变革，就是流程型组织，它从过去的部门制产品开发，串行结构，变成了团队型产品开发、项目组型产品开发，它是高度的、紧凑的、集成性的结构。

流程如何解决产品研发的时间、质量、成本问题

同时在产品开发的过程中，客户关心的时间、质量、成本这几个要素，流程中怎么反映呢？针对时间问题，我们通过后端工作前置、并行，删除没有意义的活动，同时清晰的需求分析，确保客户的需求在全过程中，包括从需求的收集、机械管理、分发、实现、最后的验证，进行控制。

整个全过程中时间的紧凑、并行、流程活动、无效活动的删除，我有信心说一个通过变革后的产品开发流程，相比没有变革前的，至少时间缩短 40% 以上，这在我过去的很多客户中几乎都完全验证成功。所以时间的缩短就意味着我们整个产品开发从过去的爬行变成走路和奔跑。

另外，质量问题怎么解决？我们在产品开发的早期，就会有质量的目标、质量的标准、质量的输入、质量的需求管理，要在全过程中对质量进行全过程管理。同时有非常重要的一些关键节点，我把它叫做评审点，可以对质量进行控制。所以可以确保在全过程中，不管是评审还是后端的测试、验证，或是前端的需求分析，都瞄准质量，要确保产品的质量是不能带病上市的。

那么成本呢？成本问题不仅是个财务问题，也是个创新问题，很多产品开发的成本高就是因为不能一次把工作做好，而是不断地在里面缝缝补补。我有个客户，他曾经在工作中把开模作为常态，平均开模 2-3 次。当通过流程再造之后，我会梳理分析，容易造成开模失败的原因到底是什么？我们分析开模供应商方面的原因，也分析自身的原因，等到重新再造流程后，会发现完全可以一次为基础，大部分的开模一次成功，可能会有一些非常零星的情况，由于能力不够，所以第二次开模，但是再没有第三次开模了。这就直接让产品开发的成本急剧下降。

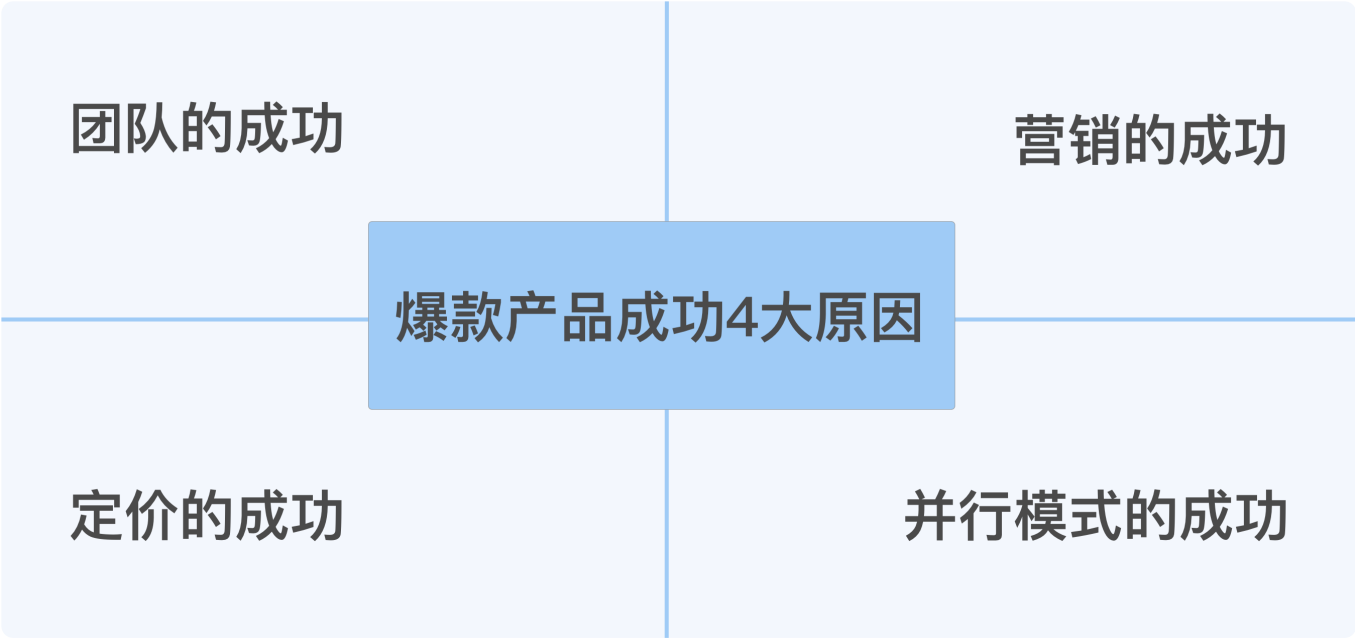
其中涉及各个环节的一些浪费、延迟问题、产品开发时间的耽误也是成本。我们会在产品开发的流程中请财务帮忙，通过业务和财务的融合方式，我们叫项目型财务管理，在全过程中对产品开发进行预算、核算、结算。财务的介入，很有效地让我们的目标成本在全过程中得到控制，这样确保了我们在各个环节中，不管是开发成本、人力成本、物料成本，都有清晰的识别，确保整个成本得到控制。

到这里，我要问你一个问题：一个产品爆款的原因是什么？怎么才能爆呢？我总结出 4 大原因，第一个原因是团队的成功。我必须强调团队在一起要高度协同，绝对不是各自离散，平常发的邮件，发的邮件账，要把产品做成功的。他们一定是在一个团队屋里高度地协同作战，夜以继日、连续奋斗，在一起碰撞、思考、争吵，最后获得胜利。

第二个原因是营销的成功。我们强调在整个产品开发的流程中，营销活动非常重要，它包括了需求分析、产品定价、渠道开发，以及销售培训，产品上市活动等等，都是研发人员过去会忽略的。但今天我们的产品开发中要强调这些活动必须被镶嵌进去，并且作为重点来关注。

第三个原因是定价的成功。让消费者感觉性价比高，我们不能仅仅是从竞争对手角度看问题，我们更得深刻洞察客户需求，提升产品质量，走向高质高价。所以就要通过高质量、高品牌的掩护力，通过好的服务，提升产品给客户带来的价值。

最后一个原因，我们要强调在整个过程中相关环节的高度协同。如果没有协同，没有并行，这一结构性的问题就会一再发生。所以要保证产品开发成功，像“两个孔”的问题，可不是小问题，代表了整个流程结构的成功，流程结构就好像你驾驭的是高铁，高概率一定是比一般的普通火车更快，因为它是一个全新的高铁结构。



总结

今天我们通过这一个案例，看到了研发流程变革的一些关键成功要素，这些都是跟传统的、机械的、研发部门做研发的开发模式是完全不一样的。这就让我们看到了流程变革的重大力量，它推动我们在整个再造层面去思考如何实现创新。

最后我在这里做个小小总结。本节课我用研发流程的案例，让你看到流程变革的力量，我们要强调市场导向的研发，我们要强调并行工程，我们要强调后端工作前置，我们要强调研发不是研发部门的事情，我们要通过流程的再造，重新端到端地审视产品开发流程，瞄准客户，以做爆款做精品为中心，来最终驱动产品成功。

下一节课，我会跟你分享公司唯一一条进钱的流程，即销售流程，是如何来实施变革的。我们下次再见。

提建议

12.12 大促

每日一课 VIP 年卡

10分钟，解决你的技术难题

¥159/年 ¥365/年

每日一课
VIP 年卡

仅3天，【点击】图片，立即抢购 >>>

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 测一测 | 流程型组织的这些概念、思想，你都吃透了吗？

下一篇 06 | 流程变革实战案例二：销售流程的重整要点

精选留言 (1)

写留言



赵新龙

2021-03-13

一句话：流程如何解决产品研发的时间、质量、成本问题

